

## **Inovação como Processo ou Resultado? Um Estudo em Escritórios de Design no Brasil e na Inglaterra**

**VITOR KLEIN SCHMIDT**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

vitorks1993@hotmail.com

**AURORA CARNEIRO ZEN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

aurora.zen@ufrgs.br

**DIEGO ALEX GAZARO DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

di.a.s\_rs@hotmail.com

## **Introdução**

A indústria criativa vem ganhando importância no cenário econômico nas duas últimas décadas. Nesse contexto, a inovação e a criatividade assumem um papel central na sobrevivência das organizações que compõem os segmentos da indústria criativa. Entre estes segmentos, destacam-se os escritórios de design. No âmbito internacional, a Inglaterra ocupa uma posição de destaque na área de design. O termo economia criativa vem ganhando cada vez mais visibilidade, uma vez que se percebeu que as indústrias

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

A inovação é um aspecto importante para a economia criativa e as organizações desse setor atuam dentro de um ambiente de rápidas mudanças (SUNLEY et al., 2008). Desta forma, inovar se torna uma atividade de rotina e fundamental dentro de uma organização criativa. Nesse contexto, como a inovação é percebida por gestores de organizações nas quais a própria oferta ao mercado é gerar inovação? Quais são os fatores que contribuem para que a inovação ocorra nessas organizações?

## **Fundamentação Teórica**

O DCMS (1998) definiu as indústrias criativas como empresas cuja atividade têm origem na criatividade individual, habilidade e talento, possuindo potencial de geração de riqueza e criação de empregos, por meio da geração e exploração das capacidades intelectuais. O design faz parte da indústria criativa e está tanto relacionado com o melhoramento de uma funcionalidade ou à função estética de um produto, como também como uma ferramenta de expressão e/ou reforço de uma marca (RAVASI, 2005).

## **Metodologia**

Para realização do trabalho, optou-se por uma pesquisa qualitativa exploratória. Foi realizado um estudo de caso com dois escritórios de design, segmento que pertence à economia criativa. Ambos os escritórios são de pequeno porte, um localizado em Porto Alegre, Brasil, e o outro em Londres, Inglaterra.

## **Análise dos Resultados**

O escritório VLK entende inovação como utilização máxima da capacidade criativa que os seus colaboradores possuem. O escritório ADP entende que a inovação pode ser considerada como criar algo que já existe e adicionar novas características e funcionalidades. Os fatores que contribuem para a inovação são: participação dos clientes, estudo do mercado, troca de informações entre os designers, capacidade criativa dos funcionários, trabalho em equipe, engajamento do cliente e ambiente organizacional.

## **Conclusão**

Para os escritórios de design onde realizamos o trabalho, a inovação faz parte do cotidiano dos escritórios. Ambos os escritórios precisam achar soluções criativas para atender os clientes. A inovação para esses escritórios não ocorre de forma separada e sim de forma conexa e dependente entre os processos que são realizados durante o projeto, o produto final, a pesquisa de mercado e a interferência do ambiente de cada organização, à medida que quando uma solução é criada, a mesma sofre mudanças.

## **Referências Bibliográficas**

Department for Culture, Media and Sport (DCMS). Creative industries mapping document. London, England. 1998.

MILES, I.; GREEN, L. Hidden Innovation in the Creative Industries. Research report. London: NESTA. July. 2008.

RAVASI, D.; LOJACONO, G. Managing Design and Designers for Strategic Renewal. Long Range Planning. V.38. p.51-77.2005.

SUNLEY, P.; PINCH, S.; REIMER, S.; MACMILLEN, J. Innovation in a creative production system: the case of design. Journal of Economic Geography 8. P. 675-698.2008

# Inovação como Processo ou Resultado? Um Estudo em Escritórios de Design no Brasil e na Inglaterra

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de indústrias criativas apareceu pela primeira vez na década de 1990 quando o governo australiano lançou o projeto “*Creative Nation*”. O projeto defendia a relevância do trabalho criativo e sua contribuição para a economia australiana. Entretanto, o termo ganhou uma maior visibilidade quando o governo da Inglaterra realizou um mapeamento detalhado das atividades criativas do país, realizado pelo *Departament for Culture, Media e Sports* (DCMS) (BENDASSOLLI et al, 2009). Entre os objetivos do estudo, o DCMS (1998) pretendia mostrar que as indústrias criativas possuíam um grande potencial de geração de empregos e riqueza (FIRJAN, 2014). O DCMS, então, definiu as indústrias criativas como empresas cuja atividade tem origem na criatividade individual, habilidade e talento, possuindo potencial de geração de riqueza e criação de empregos, por meio da geração e exploração das capacidades intelectuais (BOP, 2010).

Diversos autores afirmam que a economia criativa se tornou um elemento chave para o crescimento econômico (REIMEI *et al.*, 2008; FIRJAN, 2008; AOYAMA, 2007). O crescimento das indústrias criativas se dá pelo aumento das atividades de lazer e de entretenimento, devido ao fato da indústria criativa estar focada não apenas no produto em si, mas na experiência que ele proporciona ao usuário (MILES e GREEN, 2008). Isto faz com que a indústria criativa produza bens que transmitem estilos e valores, além de serviços que cobrem atividades intangíveis (Jaw *et all*, 2008).

A criatividade como capacidade de inovar se consolidou com um dos fatores determinantes da vantagem competitiva das empresas (FIRJAN, 2014). Bendassolli *et al.* (2009) afirmam que as organizações transformam a criatividade em valor econômico. A inovação e a criatividade estão entrelaçados ao conceito de economia criativa. Nos segmentos criativos, a inovação desempenha um papel importante, pois seus produtos são frutos da integração entre novas tecnologias e conteúdos culturais (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011). A inovação também é um aspecto importante para a economia criativa, uma vez que as organizações desse setor atuam dentro de um ambiente de rápidas mudanças (SUNLEY *et al.*, 2008). Desta forma, inovar se torna uma atividade de rotina e fundamental dentro de uma organização criativa, tais como os escritórios de design (MILES e GREEN, 2008). Nesse contexto, como a inovação é percebida por gestores de organizações nas quais a própria oferta ao mercado é gerar inovação? Quais são os fatores que contribuem para que a inovação ocorra nessas organizações?

Considerando especificamente o segmento de design, dados da FIRJAN (2014) indicam que número de empregos no Brasil nesse setor passou de 469,8 mil em 2004 para 892,5 mil em 2013, um aumento de 104,3%. O *design* é utilizado no desenvolvimento de produtos e na resolução de problemas sociais. Seu objetivo é despertar o desejo e mapear as necessidades em razão de prover soluções que gerem significado. Desta forma, é esperado que suas criações resultem em produtos que impactam de maneira positiva na vida das pessoas (FIRJAN, 2014). No âmbito internacional, a Inglaterra ocupa uma posição de destaque na área de *design*, gerando para o país £71,7 bilhões, o equivalente a 7,2% do Valor Adicionado Bruto do país (DESIGN COUNCIL, 2015).

Dessa forma, o objetivo desse trabalho é analisar a percepção dos gestores de dois escritórios de *design* de pequeno porte sobre o conceito de inovação e identificar os fatores que contribuem para a inovação. Para tal, foram selecionadas para servirem como

objetos de estudo duas empresas do ramo de consultoria em *design*. Uma delas se situa em Porto Alegre, Brasil e a outra está localizada em Londres, Inglaterra. Os estudos sobre a inovação na economia criativa ainda são escassos (MILES e GREEN, 2008; Jaw *et al.*, 2008; LOPEZ, 2015) e a definição de economia criativa ainda é incerta (REIS, 2008). Desta forma, esse trabalho visa contribuir para a discussão do tema.

## 2. CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO, INDÚSTRIA CRIATIVA E DESIGN

Criatividade deriva da união entre duas palavras: o termo grego *kreinein* (realizar) e o termo oriundo do latim *creare* (criar). Dessa forma, a palavra criatividade remete à ideia de dar existência a algo novo, inventar e produzir (BEDANI, 2012). Amabile (1996) definiu que um produto será visto como criativo conforme o seu grau de novidade, de utilidade ou por possuir valor para alguém. Dessa forma, a criatividade está intrinsecamente ligada à capacidade de um indivíduo de conseguir criar algo novo e transformar isto em uma inovação (AMABILE *et al.*, 1996). Amabile (2011) destacou que a criatividade não pode ser dada como algo fixo. Ela deve ser tratada como uma qualidade dos indivíduos, mas também como uma habilidade que deve ser aprendida, praticada e melhorada. Para a autora o ambiente também influencia na capacidade criativa do indivíduo (AMABILE, 1996; BEDANI, 2012). Amabile (2011) ainda destaca a importância da motivação intrínseca no processo criativo, destacando que indivíduos intrinsecamente motivados tendem a ser mais criativos.

Outra contribuição de Amabile (1996) é a teoria da criatividade. Seus principais componentes, de acordo com a autora, são: as habilidades de domínio relevantes (expertise e conhecimento), processos de criatividade relevantes (processos que conduzem a uma maneira nova de pensar) e, por fim, a motivação (motivação intrínseca do indivíduo, paixão). Amabile (1996; 2011; 2012) também desenvolveu um modelo do funcionamento do processo criativo. No primeiro estágio, "apresentação do problema", o indivíduo toma consciência de que existe uma oportunidade ou uma necessidade a ser resolvida. No segundo estágio, denominado "preparação", o indivíduo reúne informação em razão de aceitar o problema. No terceiro estágio, "geração de resposta", o indivíduo apresenta soluções possíveis para o problema. No quarto estágio, "validação da resposta", o indivíduo avalia a novidade e utilidade da sua criação. Por fim, no último estágio, intitulado "resultado", a resposta é comunicada e o resultado do processo, avaliado (AMABILE, 1996; 2011; 2012).

A criatividade organizacional é um processo que se origina das características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação dos membros da organização. Isto é, um processo facilitado ou inibido pelas características do ambiente de trabalho, do qual decorre a geração de ideias julgadas como novas, úteis, significativas e passíveis de operacionalização (BEDANI, 2012). Ipiranga (2010) destaca que a criatividade não é apenas uma fonte, mas também, um terreno fértil no qual ocorre o processo que conduz a uma inovação.

Conforme argumenta Figueiredo (2009), a inovação é mais do que a criatividade. Para o autor, inovar é implementar o novo de maneira viável no mercado. Ideias criativas precisam ser colocadas em prática e lançadas no mercado, pois toda inovação começa com elas. Desta forma, a criatividade é uma condição necessária, mas não suficiente para a inovação. Para que exista a inovação, é preciso mais do que a união de ideias criativas: tais ideias devem ser colocadas em prática (IPIRANGA *et al.*, 2010). Depreende-se disso que a criatividade está relacionada à performance criativa dos indivíduos, enquanto que a inovação ocorre no contexto das organizações (FIGUEIREDO, 2009).

A inovação representa o principal processo de renovação de qualquer organização (BESSANT, 2003). Os estudos sobre inovação iniciaram com Schumpeter durante a década de 1920. Schumpeter (1984) definiu a inovação como novas combinações dos fatores de produção, os quais conduziriam o inovador a auferir lucros extraordinários em decorrência do monopólio temporário sobre a inovação. Entretanto, conforme argumenta Teece (1986), nem sempre o agente responsável pela inovação é aquele que conseguirá uma parcela maior dos lucros sobre a inovação. Schumpeter (1984) também ressalta o aspecto da novidade. Para o autor, a inovação pode ocorrer em cinco casos diferentes: introdução de um novo bem, ou de uma nova qualidade de um bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta; e estabelecimento de uma nova forma de organização (SHUMPETER, 1984).

Desse modo, a inovação é definida por muitos autores como a exploração econômica bem-sucedida de algo novo (Tigre, 2005; Shumpeter, 1984; Tidd et. all, 2008). Ela é vista como uma forma segura para uma organização se manter no mercado. Está relacionada com uma forma de se pensar e achar soluções criativas dentro da empresa (HIDALGO, 2008). A inovação em economia já foi largamente estudada e relacionada a mudanças na funcionalidade dos produtos e processos (STONEMAN, 2008). Entretanto, devido ao início dos estudos sobre economia criativa, começou-se a estudar a inovação em produtos e serviços e seus impactos gerados na percepção dos consumidores, quanto aos aspectos sensoriais e estéticos (LOPEZ, 2015).

A inovação em produtos e serviços que visam impactar na percepção sensorial e estética foi denominada "*soft innovation*". Estes produtos e serviços inovadores não se destacam pelo seu desempenho funcional, mas sim pelo seu impacto estético, sensorial e intelectual (LOPEZ, 2015). Segundo Miles e Green, (2008), as indústrias pertencentes à economia criativa são diferentes das demais, pois seus produtos são fundamentalmente concebidos para provocar reações únicas. Assim, a *soft innovation* ocorre em produtos que são relacionados com o seu valor estético por natureza (música, livros, design, moda). Este valor é encontrado mais frequentemente nas indústrias criativas (STONEMAN, 2008). As inovações estéticas, portanto, não têm necessariamente uma importância econômica, entretanto elas estão relacionadas à forma com que o indivíduo reage diante do novo produto ou serviço.

Chesbrough (2012) se deparou com o que ele chamou de paradigma da inovação fechada. O autor identificou que mesmo em uma época em que muitas ideias promissoras surgissem, empresas líderes em seus segmentos apresentariam um declínio da sua capacidade de inovar. Isso se deve ao fato de que estas organizações estão presas dentro do paradigma intitulado "inovação fechada". A lógica da inovação fechada está baseada na visão da inovação como um processo interno à organização, no qual a geração, desenvolvimento, distribuição, financiamento e suporte ocorre apenas dentro da mesma, ignorando fatores externos à organização. Entretanto, a lógica da inovação fechada foi abalada por mudanças, tais como: crescente mobilidade de pessoas experientes e capacitadas, aumento do grau de escolaridade, crescente presença de capital de risco privado de risco e aumento do número de *start-ups*. Esses fatores influenciaram o surgimento de uma nova lógica relacionada à inovação, a inovação aberta (CHESBROUGH, 2012).

A inovação aberta é o paradigma que supõe que as empresas podem e devem utilizar conhecimentos externos da mesma maneira que utilizam o conhecimento interno à medida que pretendem melhorar a sua tecnologia (CHESBROUGH, 2012). Desta forma, segundo Chesbrough (2012), a inovação aberta supõe que ideias valiosas para a organização podem surgir a partir do interior e do exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado. O autor ainda salienta que "essa abordagem estabelece ideias e

caminhos externos ao mercado no mesmo nível de importância que aquele reservado a ideias e caminhos internos ao mercado durante a era da inovação fechada" (CHESBROUGH, 2012, p. 60). Ideias e conceitos, por sua vez, surgem das mais diversas fontes e após o surgimento das ideias, ocorrem as interações criativas, nas quais participam os mais diversos agentes ligados à organização. Após o acontecimento dessas interações, surge o conceito ou oportunidades de melhoria (LOPEZ, 2015).

Segundo Lopez (2015), grande parte dos estudos em inovação estão focados nos processos produtivos das empresas manufatureiras. Entretanto, existem poucos trabalhos relacionados à inovação no setor de serviços, uma vez que este possui uma natureza intangível de difícil mensuração e que necessita se adaptar às necessidades de cada cliente. Dentro da economia criativa, ainda há poucos estudos sobre a inovação neste setor (MILES e GREEN, 2008; JAW *et al.*, 2008; LOPEZ, 2015). Miles e Green (2008) observaram que a inovação na indústria criativa acontece muito em decorrência do fato de os produtores de conteúdo interagirem diretamente com os usuários. Desta experiência, estes produtores conseguem adequar melhor o produto às necessidades dos consumidores. Este processo de inovação foi denominado como *hidden innovation*.

Mudanças sociais e econômicas fizeram com que o foco das atividades industriais se deslocassem para a área de conhecimento no setor de serviços (BENDASSOLLI *et al.*, 2009). A economia criativa ganhou espaço devido à mudança de valores sociais e culturais no século passado, o surgimento de uma sociedade voltada para o conhecimento e a transição de valores materialistas para pós-materialistas fizeram com que os indivíduos demandassem cada vez mais produtos de ordem estética e intelectual. Nesse contexto de mudança, surgiu o termo economia criativa. A definição mais difundida de economia criativa foi dada pelo *Department for Culture, Media and Sport's* em 1998 (DCMS, 1998). Segundo este órgão, economia criativa são atividades que possuem na sua origem a criatividade individual, habilidade e talento, e como tendo o potencial de criação de riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual (DCMS, 1998).

O conceito de economia criativa ainda é novo e se apresenta em construção (BENDASSOLLI *et al.*, 2009; SEC, 2011). No Brasil, o termo "*creative industries*" é traduzido de forma literal, como indústrias criativas. Entretanto, na língua inglesa, país de origem do termo, a palavra "*industrie*" se refere ao setor, ou ao conjunto de empresas que realizam atividade produtiva em comum. Essa diferença epistemológica pode gerar um ruído de cognição devido à relação que se faz no Brasil com o termo "indústria", entendido como atividades fabris de grande escala e massificadas (SEC, 2011).

Outra distinção relevante é a diferença entre os termos economia criativa e indústria criativa. A versão mais recente do DCMS (2015), se refere a economia criativa como o setor que inclui a contribuição de todos aqueles que estão em ocupações criativas, fora das indústrias criativas, bem como todos os empregados nas indústrias criativas. Já a indústria criativa é um subconjunto da economia criativa, incluindo apenas aqueles que trabalham nas indústrias criativas, ou quem pode estar em uma ocupação criativa em outro contexto. Para o DCMS (1998), os segmentos que compõem a indústria criativa são: arquitetura, publicidade, artesanato, *design*, *design* de moda, artes e antiguidades, cinema e vídeo, *software* interativo para lazer, música, *software* e serviços, televisão, rádio, indústria editorial e artes cênicas.

De acordo com Miles e Green (2008), a economia criativa se diferencia dos setores tradicionais pelo caráter simbólico de seus produtos. Dentro da economia criativa, as atividades de produção têm como principal enfoque uma ação criativa geradora de valor simbólico, o qual é o principal elemento de formação do produto. O resultado disto é a produção de riqueza cultural e econômica (SEC, 2011). Na indústria criativa, a criação,

produção e comercialização de bens e serviços são combinados, possuindo um grande potencial de geração de riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual e de conteúdo (JAW *et al.*, 2012). Dentro das indústrias criativas, a criatividade é o elemento central, sendo percebida como necessária para a geração da propriedade intelectual (BENDASSOLI *et al.*, 2009). Conforme argumentam Reimer *et al.* (2008), os setores criativos dependem da presença de capital humano em forma de vários tipos de comunidades criativas. Consequentemente, os autores notam que o crescimento do número de ambientes urbanos boêmios se dá em razão de os mesmos atraírem talentos criativos.

Outro aspecto que diferencia as indústrias criativas das tradicionais é a própria cultura organizacional. Segundo Bedani (2012), as culturas organizacionais que apoiam a criatividade caracterizam-se por encorajar a implementação de inovações e a aplicação de novas maneiras para resolver problemas, favorecer a geração de novas ideias inovadoras e tornar desejável a manifestação da criatividade individual. A importância do capital humano para a economia criativa se dá pelo fato de que a produção cultural depende diretamente da capacitação dos indivíduos criativos (REIS, 2008). A cultura está diretamente ligada à economia, uma vez que o entendimento desses dois aspectos reflete uma determinada época e seus valores sociais. A percepção de utilidade gerada por um bem cultural varia de acordo com a atribuição de valor dada por cada indivíduo durante o seu consumo, não por suas características físicas (BENDOSSOLLI, 2009).

A criatividade gera um valor intangível para os produtos oriundos das indústrias criativas, aos quais são adicionadas e incorporadas características culturais, dificultando a imitação (REIS, 2008). A economia criativa pode ser considerada como a economia do intangível e do simbólico. A mesma se alimenta dos talentos criativos que se organizam para produzir bens e serviços de ordem criativa (SEC, 2011). A economia criativa também se caracteriza pela abundância e por ser diferente dos modelos tradicionais, uma vez que a produção e o consumo estendem-se em uma série de possibilidades, nas quais pode haver muitos produtores para muitos consumidores, como é o caso da música, dos livros e de *softwares* (REIS, 2008). Reis (2008) destaca ainda o papel das pequenas e médias empresas inseridas na economia criativa. As barreiras de entrada na economia criativa tendem a ser mais baixas e o capital exigido para o início do negócio é menor, o que facilita o processo de entrada no referido setor. Neste contexto, Pavanelli (2012) argumenta que as MPEs são responsáveis por atribuir importância substancial à criatividade e à inovação, uma vez que estão dispostas a assumir riscos e adotarem inovações, sinalizando tendências e desenvolvendo talentos.

O reconhecimento da importância do processo de inovação em serviços e o aumento da relevância das atividades baseadas em serviços tornam a inovação nesse setor um tema de grande importância nos dias atuais (GALLOUJ, 1997; DJELLAL, 2013). A economia criativa se caracteriza, entre outros fatores, pela inserção do consumidor durante a construção da solução. Um modelo de inovação em serviços que prevê a interação do cliente durante a construção da solução é denominado *ad hoc innovation*. Segundo Gallouj (1997), a *ad hoc innovation* se caracteriza por ser um modelo no qual a solução de um problema é atingida através da co-criação com o cliente. O conhecimento e a experiência acumulada pelo prestador do serviço é trabalhada sinergicamente com o cliente em razão de criar soluções e novos conhecimentos que mudam a situação do cliente de formas significativas (GALLOUJ, 1997).

No Brasil, a discussão sobre economia criativa ganhou maior relevância a partir de 2004, quando ocorreu a décima primeira edição da Conferência das Nações Unidas sobre comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). A partir desse evento, políticas públicas

começaram a ser adotadas com o objetivo de estimular o crescimento do setor (LOPEZ, 2015). Em 2012 o Governo Federal criou a Secretaria da Economia Criativa (SEC) cujo objetivo, entre outros, era fomentar o desenvolvimento de empresas criativas. Identificando o potencial das indústrias criativas, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) lançou em 2008 um estudo sobre o tema, o qual serviu de base para trabalhos posteriores. De acordo com a FIRJAN (2014), 251 mil empresas formavam a indústria criativa no Brasil em 2013, um crescimento de 69,1% desde a década anterior. Neste mesmo ano, estima-se que as indústrias criativas tenham gerado um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 126 bilhões, ou 2,6% do total produzido no Brasil em 2013.

A Unctad divide as indústrias criativas em quatro categorias amplas: patrimônio cultural, artes, mídias e criações funcionais. A categoria de criações funcionais constitui indústrias mais impulsionadas pela demanda e voltadas à prestação de serviços, com a criação de produtos e serviços que possuam fins funcionais (UNCTAD, 2010). O *Design* faz parte da economia criativa e está alocado dentro do campo de criações funcionais.

## 2.1 INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE DESIGN

O *design* é uma atividade responsável pelo planejamento, criação e desenvolvimento de produtos e serviços. O mesmo é um processo que busca soluções criativas e inovadoras que visa entrelaçar as características dos produtos às necessidades e desejos dos clientes e da empresa em concordância com as oportunidades de mercado (SEBRAE, 2009). O *design* é visto como um fator chave no processo de inovação e de suporte à competição entre as indústrias (REIMER, 2008). Segundo os dados da Firjan (2014), o *design* foi o segundo segmento criativo que apresentou mais crescimento no número de trabalhadores com carteira assinada entre os anos de 2004 à 2013, com um aumento de 104,3%. O aumento pela procura desses profissionais pode ser explicado em parte pelo aumento crescente do papel da cultura e dos estilos de vida na decisão de compra dos consumidores (RAVASI, 2005).

O *design* é utilizado no desenvolvimento de produtos, na solução de problemas sociais e na reconfiguração de serviços, espaços e cidades (FIRJAN, 2014). É uma atividade técnica e criativa, a qual visa entender o usuário e propor mudanças que gerem significado e que causem um impacto positivo para ele (LOPEZ, 2015). Desta forma, o *design* não agrega apenas beleza aos produtos, mas também busca a solução de questões relacionadas ao ser humano (FIRJAN, 2012). O *designer* deve ser capaz de analisar, avaliar e solucionar problemas, através de soluções criativas e conhecimentos multidisciplinares (MILES e GREEN, 2008). Conforme argumenta Sunley (2008), o *designer* é considerado um agente que atua entre a geração e a operacionalização de ideias, realizando a ligação artística, imaginativa e criativa dos elementos do produto com a praticidade e a realização do mesmo. Graças a suas capacidades de investigar as necessidades dos usuários e a evolução dos modelos socioculturais, *designers* ajudam as companhias a identificar e interpretar os sinais do mercado, identificando tendências. Eles são capazes de incorporar seus *insights* sobre as mudanças culturais dos consumidores a novos produtos (DELL'ERA, 2009).

A inovação em produtos requer um conhecimento tácito e amplo sobre as tendências socioculturais e fenômenos sociais emergentes. Desta forma, os *designers* possuem um papel importante em ajudar as organizações para acessar, interpretar e explorar conhecimento de mercados latentes (DELL'ERA, 2009). As agências de *design* se distinguem dos demais segmentos criativos pela forma através da qual elas combinam conhecimentos e os utilizam para produzir inovações focadas no consumidor (SUNLEY



*et. al.*, 2008). A inovação e a criatividade não são apenas o resultado de atos isolados de criatividade, mas sim algo inerente à sociedade. Sunley *et al.* (2008) ressaltam os principais fatores que influenciam a inovação dentro do segmento do *design*. São eles: a natureza da relação entre os clientes e a agência de *design* e a conexão entre os clientes e os *designers*, a qual precisa ser próxima e interpessoal, a fim de facilitar a transferência de conhecimento e o entendimento por parte do *designer* sobre as necessidades do cliente. Outros fatores importantes destacados pelos autores foram o desenvolvimento de laços fortes com os clientes e o relacionamento de longo prazo, assim como o entendimento e a confiança do cliente sobre o trabalho das agências de *design*. Conforme relatam Sunley *et al.* (2008), a qualidade dos produtos e da inovação oferecida pelos *designers* aumenta quando os clientes confiam no trabalho dos *designers* e quando há apreciação do valor gerado pelo *design*. Outro fator chave para a inovação no segmento de *design* é a própria firma de *design*, por meio de suas rotinas organizacionais, as quais, à medida que estão voltadas para a inovação, possuem uma importância significativa no desenvolvimento de inovações.

Pode-se afirmar, portanto, que o *design* não é apenas uma questão relacionada ao melhoramento de uma funcionalidade ou à função estética de um produto. Ele deve ser visto principalmente como uma ferramenta de expressão e/ou reforço de uma marca (RAVASI, 2005). A inovação é algo que está intrinsicamente enraizada na atividade de *design*, sendo um processo vital para a manutenção de tal atividade. Dessa forma, torna-se relevante a identificação dos fatores que afetam a inovação dentro desse segmento e como eles influenciam o processo de inovação.

### 3. MÉTODO

Para realização do trabalho, optou-se por uma pesquisa qualitativa exploratória. Foi realizado um estudo de caso com dois escritórios de *design*, segmento que pertence à economia criativa. Ambos os escritórios são de pequeno porte e com menos de cinco anos de existência, um localizado em Porto Alegre, Brasil, e o outro em Londres, Inglaterra. A pesquisa teve como objetivo entender o que cada escritório entende por inovação, quais são os processos utilizados para a geração da inovação e os fatores que contribuem para a geração da inovação. A inovação é um processo de suma importância para as indústrias criativas e em especial, para o *design*. Foi adotado o método qualitativo pois este ajuda a compreender e aprofundar os fenômenos, os quais são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural (SAMPIERI *et al.*, 2013). Também foram realizadas entrevistas em profundidade com os gerentes dos escritórios e com os *designers* responsáveis por eles. As entrevistas ocorreram em novembro de 2014, no Brasil, e, em janeiro e fevereiro de 2015, na Inglaterra. Segundo Hair, Jr. *et al.* (2005), a entrevista em profundidade tem como objetivo realizar uma sondagem de forma profunda sobre o assunto de interesse e permite ao entrevistador identificar as razões de um determinado comportamento.

Em relação ao método de escolha dos casos, foram consultados especialistas no assunto, os quais recomendaram que se procurasse empresas de consultoria em *design* que houvessem recebido algum tipo de reconhecimento pela qualidade de seus trabalhos através de premiações nacionais e/ou internacionais. Foi determinado, então, trabalhar com escritórios de *design* de pequeno porte, uma vez que a redução do porte dos escritórios de *design* é uma tendência deste segmento. De acordo com Miles e Green (2008), mais de 70% dos escritórios de *design* ingleses têm menos de 10 empregados. Os dados serão analisados com base três dimensões, que também serviram de base para a elaboração do roteiro.

Quadro 1: Dimensão de análise

Dimensão de análise	Descrição
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Parcerias com outras organizações.</li> <li>-Características de um projeto inovador.</li> <li>-Descrição de inovação para o escritório.</li> </ul>
Processo de inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Geração, avaliação, seleção e divulgação de novas ideias.</li> <li>-Uso de ferramentas complementares para geração, avaliação, seleção e divulgação de novas ideias.</li> </ul>
Fatores que contribuem para a inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestão de projetos.</li> <li>-Esclarecimento dos processos e responsabilidades.</li> <li>-Forma de trabalhar dos designers.</li> <li>-Relacionamento com os clientes.</li> <li>-Trabalho de equipes multidisciplinares</li> <li>-Compartilhamento de ideias.</li> <li>-Estratégias de formação.</li> <li>-Costume de analisar o mercado.</li> </ul>

## 4. RESULTADOS

### 4.1 ESCRITÓRIO VLK

O primeiro escritório de *design* em que foi realizado a coleta de dados foi o escritório identificado com o nome fictício de “VLK”. O escritório VLK ganhou o prêmio IDEA Brasil Prata em 2014, na categoria *design* estratégico. A VLK começou as suas operações no ano de 2013 e foi fundada pelos seus cinco sócios. Em 2014, contratou mais cinco funcionários. O objetivo da VLK é criar novas experiências, eventos, novos modelos de negócios, identidade visual, linguagem verbal, *design* de produtos e novas oportunidades de negócios para seus clientes. De acordo com o diretor da empresa, o que a VLK vende para os seus clientes são novas estratégias e inovações.

A VLK possui quatro unidades de negócios. A Unidade de Inteligência Corporativa é a unidade responsável pela consultoria em estratégia e inovação. Nesta unidade, a VLK desenha as estratégias de *design* e inovação para os seus clientes, tendo como resultado novos negócios, serviços e produtos. A Unidade educacional é responsável por atender empresas e instituições de ensino, os quais buscam aprendizado em *design* estratégico e *business design*. Nesta unidade, os funcionários da VLK oferecem palestras, *workshops* e consultorias sobre educação criativa. A VLK acredita que a unidade educacional, além de gerar receitas, também qualifica os seus funcionários, uma vez que os mesmos estão sempre estudando para ministrar as palestras. A VLK *Stuff* é a unidade responsável por desenhar produtos próprios e espalhar o estilo da empresa e o VLK Café, unidade vista como um ponto de encontro criativo.

#### 4.1.1 Inovação para a VLK

Para o escritório VLK, inovação é trabalhar com o ativo criatividade. Neste sentido, o escritório tenta desenvolver novos negócios, tanto para os seus clientes, como para a própria empresa. Assim, o escritório entende inovação como a utilização máxima da capacidade criativa que dos seus colaboradores - o escritório trabalha com o conceito

de inteligência criativa, definindo-a como uma qualidade social que alavanca a criatividade durante o trabalho. A VLK também entende como projetos inovadores aqueles projetos que vão além do que o cliente esperava. Surpreender o cliente com soluções que possam ajudar no crescimento do seu negócio, remodelar o projeto inicial com novas perspectivas de negócios e desta forma, compreender o que os clientes necessitam, oferecendo um projeto que o surpreenda, é fundamental para conseguir uma solução inovadora.

#### **4.1.2 Processos de Inovação para A VLK**

A geração de novas ideias na VLK ocorre quando os sócios se reúnem e discutem sobre o andamento dos projetos. Quando há uma nova demanda de projeto, a VLK se reúne com o cliente para realizarem juntos um *briefing*. Assim, o escritório consegue realizar um entendimento completo sobre o que o cliente deseja e quais são as suas necessidades. A partir desse entendimento inicial, a VLK começa a gerar estratégias para solucionar os problemas do cliente. As ideias surgem durante todo o processo de elaboração de uma solução para o cliente. O escritório possui um filtro para selecionar os projetos que o interessam mais. Quando chega um novo projeto para a VLK, a empresa identifica o seu escopo, buscando entender as peculiaridades do projeto e se o mesmo possui a filosofia da empresa.

O escritório busca nos seus projetos dois componentes: propósito e relevância. A empresa usa o *design* por meio de inteligência criativa para gerar impacto positivo na vida das pessoas e das organizações. O escritório VLK também possui um departamento de criação no qual trabalham duas pessoas. Entretanto, todas as pessoas interagem em todos os projetos. Esta interação faz parte do método projetual da empresa. A empresa acredita que o engajamento dos *designers* e, principalmente, do próprio cliente durante a fase de desenvolvimento, garante uma solução mais adequada às necessidades do cliente.

#### **4.1.3 Fatores que Contribuem para a Inovação**

A VLK acredita que sua capacidade de inovar está intrinsicamente ligada à capacidade criativa dos seus colaboradores. Desta forma, a empresa criou um espaço no qual seus membros ensinam para o público conteúdos sobre gestão da inovação e do conhecimento. A VLK acredita que ensinar sobre inovação qualifica os seus colaboradores. Este processo de aprendizagem ajuda a disseminar o conhecimento interno e a cultura do escritório. A VLK também possui um espaço criativo, o VLK Café. Um dos objetivos deste espaço é juntar pessoas de diferentes áreas para discutir elementos de economia criativa e inovação.

Outro fator que contribui para a inovação é a metodologia que a VLK desenvolveu a qual auxilia na geração de novas ideias. A metodologia consiste em cinco macro-etapas. A primeira etapa é o diagnóstico da situação ou imersão. A segunda fase consiste na definição da estratégia de atuação. Na terceira fase, a empresa define o problema a ser resolvido e como resolvê-lo. A quarta macro-etapa é a etapa da elaboração do projeto. Por fim, a última etapa é a entrega do projeto ao cliente. Durante o término de cada etapa, a VLK valida os resultados com o cliente, buscando a interação com este e a cocriação de soluções. Esta inserção do cliente faz com que o mesmo acabe enxergando cenários para poder inovar - a VLK acredita que como os clientes estão imersos no seu próprio contexto, eles acabam não percebendo oportunidades de negócio para os seus produtos, dessa forma, quando o escritório analisa os modelos de negócio dos seus clientes o mesmo busca vislumbrar oportunidades de mercado que ainda não foram pensadas e exploradas.

Além da metodologia própria, a VLK também utiliza técnicas específicas, como *brainstorming*, principalmente durante a fase operacional dos projetos.

Outro fator importante que contribui para a inovação é a participação do cliente na validação de cada macro-etapa. O escritório acredita que inserir o cliente em um de seus ambientes lúdicos faz com que o mesmo passe a pensar de forma mais criativa e ajude a VLK a gerar propostas e soluções inovadoras. Desta forma, de acordo com o gerente de projetos, a VLK procura junto aos clientes novas soluções e novas estratégias de negócio, a partir do entendimento profundo das necessidades e desejos de cada cliente e do público que irá consumir o produto final, através de reuniões e *briefings*. O escritório também atua de forma colaborativa. Este método garante que se escutem diferentes pontos de vista e que se possa chegar a uma solução mais adequada para o cliente. O próprio modelo de negócios da VLK, junto com a sua estratégia, é compactuado e desenvolvido por todos.

A VLK também analisa com frequência o mercado de criação funcional e de estratégias. O escritório busca informações sobre o mercado a fim de conhecer as suas tendências. A empresa também compartilha informações com seus membros daqueles conteúdos que julga serem interessantes. Conhecer bem o mercado ajuda a empresa a ir além do escopo do cliente, ou seja, os conhecimentos adquiridos sobre o mercado podem ser usados para outros projetos, auxiliando o escritório a desenvolver novas soluções. A VLK acredita que ter paixão e gostar daquilo que se faz gera mais satisfação e, por consequência, resultados melhores. O escritório também possui um nível alto de envolvimento com o negócio do cliente, tratando o problema deste como desafio. Este envolvimento faz com que a VLK procure sempre entregar mais valor do que o cliente havia solicitado inicialmente. A VLK também está construindo parcerias com instituições de apoio à inovação. A síntese da análise do escritório VLK está apresentada Quadro 2.

Quadro 2: Síntese do escritório VLK

Dimensão de análise	Escritório VLK
<b>Inovação</b>	O escritório entende inovação como utilização máxima da capacidade criativa que os seus colaboradores possuem. Projetos inovadores são aqueles que vão além do que o cliente esperava.
<b>Processos de inovação</b>	Departamento de criação; Períodos semanais de discussão dos projetos; Reuniões com os clientes; Entendimento das necessidades do cliente e uso de Briefing; Filtro de projetos baseado na filosofia da empresa;
<b>Fatores que contribuem para a inovação</b>	Capacidade criativa dos membros; Aprendizado constante; Espaços criativos voltados para a discussão sobre inovação e economia criativa; Processos de trabalho definidos; Participação do cliente em cada etapa; Co-criação de soluções com os clientes; Brainstorming; Colaboração entre os <i>designers</i> ; Compartilhamento de informações; Análise de mercado; Parcerias com outras organizações de fomento à inovação;

## 4.2 ESCRITÓRIO ADP

O segundo escritório de *design* estudado é a empresa aqui denominada com o nome fictício “ADP”. O escritório está localizado em Londres e tem como foco de trabalho o desenvolvimento de produtos e serviços digitais inovadores. O escritório trabalha identificando o problema do cliente e busca sempre entregar a melhor solução para o mesmo. O escritório já teve como clientes o Governo da Inglaterra e grandes empresas como a Tesco e Vodafone. O escritório foi fundado em 2010 e apresentou um rápido crescimento nos últimos dois anos. O *designer* chefe acredita que esse aumento se dá principalmente pelo fato de as organizações estarem cada vez mais interessadas em soluções tecnológicas que as auxiliem a se tornarem mais competitivas. O escritório possui cerca de dez funcionários que possuem experiência nas áreas de programação e outros setores, mas também mantém um *networking* com outros *designers* e programadores, os quais são convidados para trabalhar em determinados projetos.

O escritório acredita que a confiança entre o escritório e os seus clientes é um fator importante para que a ADP consiga ter uma base sólida e trabalhar com tranquilidade. O escritório tem como princípios no desenvolvimento de soluções a velocidade de desenvolvimento, qualidade e o foco no usuário. O escritório se preocupa em entregar os projetos o mais rápido possível, mas sem sacrificar a qualidade do trabalho. O escritório acredita que a entrega contínua faz com que os desenvolvedores automatizem os processos, agilizando os métodos de trabalho. O escritório também preza pela qualidade de seus trabalhos. Para tanto, o escritório realiza diversos testes para assegurar que tudo ocorrerá conforme planejado. O escritório também coloca métricas para avaliar as mudanças que estão sendo realizadas nos projetos. O escritório acredita que todo o trabalho realizado deve sempre levar em conta o usuário. Assim, o escritório trabalha identificando as necessidades dos clientes e criando produtos e serviços baseados nessas necessidades.

### 4.2.1 Inovação para ADP

Para o escritório ADP, inovação não é necessariamente criar algo totalmente novo e disruptivo. Segundo o *designer* chefe, a inovação pode ser considerada como criar algo que já existe e adicionar a este produto novas características e funcionalidades, adicionando novas propostas para algo já existente. Para o entrevistado não é necessária uma metodologia inovadora, mas sim criar valor para o cliente final. Todos os *designers* se envolvem na criação de soluções, contribuindo com a sua expertise para o projeto.

O escritório entende como projetos inovadores aquele que conseguem trazer aspectos novos a um determinado produto. Outra característica dos projetos inovadores, segundo o escritório, é quando os mesmos conseguem mudar drasticamente o conceito inicial do produto, mudando a forma como as pessoas se comportam em relação ao produto. Estes projetos conseguem causar diferentes percepções positivas para os clientes em relação ao que era esperado inicialmente do produto, pois entregam mais valor do que o cliente esperava.

### 4.2.2. Processos de Inovação para o ADP

O processo de geração de ideias no escritório ADP se inicia com a reunião de grupos focais envolvendo os clientes. A partir dessas reuniões, o problema do cliente é apresentado e o escritório começa a pensar em possíveis soluções para o mesmo. Desta forma, a geração das ideias iniciais passa pela co-criação. O escritório acredita que os

clientes normalmente sabem as respostas dos seus próprios problemas, eles apenas não perceberam isso ainda. Desta forma, o escritório tenta conduzir o cliente a descobrir isto. O escritório seleciona as melhores ideias com base no instinto dos *designers* e na própria capacidade do escritório de conseguir realizar o projeto, desenvolver o protótipo e entregar no tempo estimado. O escritório procura realizar a primeira entrega de algum conteúdo para o cliente em quinze dias sendo que trabalha, portanto, com blocos pré-determinados de serviço.

Cada bloco possui um cronograma de atividades planejadas e estimadas. No início de cada dia, há uma apresentação para os demais colegas do que foi feito no dia anterior, o que será feito no dia corrente e quais os bloqueios que possivelmente eles estão tendo. Ao final do dia, acontece uma retrospectiva, afim de olhar para trás o que foi feito e ver em conjunto aquilo que precisa ser melhorado. Após desenvolvidas as ideias, o escritório apresenta o resultado inicial para os clientes, colhendo *feedbacks* e realizando alterações necessárias. O escritório acredita que um dos indicadores de sucesso de um produto é a capacidade do cliente de entender facilmente o produto que está sendo oferecido a ele. Para tanto, o escritório transforma as suas ideias em protótipos a fim de facilitar o entendimento da proposta de valor dos seus produtos.

Ao invés de um espaço para a criação, o escritório realiza grupos focais com seus funcionários e clientes para que todos tenham a oportunidade de debater e procurar possíveis soluções para o problema do cliente. O grupo focal também ajuda o escritório a imergir no entendimento das necessidades do cliente. O escritório também realiza encontros no qual convida parceiros, empresas que trabalharam no passado e pessoas que possuem alguma expertise de interesse para discutirem sobre inovação, *startups*, cultura, entre outros assuntos, a fim de criar um fortalecimento de laços do público com o escritório.

#### **4.2.3 Fatores que Contribuem para a Inovação**

A ADP possui um ambiente de trabalho no qual os indivíduos e as equipes se sentem apoiados para fazer o seu trabalho. Os questionamentos são encorajados e o escritório acredita que a combinação de conhecimentos resulta em um produto de melhor qualidade e que atende melhor às necessidades do cliente. Toda a equipe de trabalho também se sente responsável pela qualidade de cada projeto. O escritório possui uma cultura na qual cada etapa de desenvolvimento realizada por um profissional é sempre revisada pelo colega de trabalho, com o intuito de diminuir erros e retrabalho.

As tarefas definidas durante o planejamento são mantidas em um *software*, o qual armazena as informações sobre as tarefas individuais e o progresso de cada projeto. O escritório também utiliza um quadro de *Kanban*, uma vez que seus gestores acreditam que o mesmo oferece uma visão do que está sendo desenvolvido. O escritório organiza as tarefas em ordem de relevância e urgência, ao mesmo tempo em que realiza testes nos códigos a fim de assegurar a sua qualidade. O escritório trabalha com processos enxutos, focando nas necessidades dos clientes. As principais vantagens de se trabalhar com processos enxutos, de acordo com o escritório são: entregas rápidas, validação constante com os clientes, aumento na velocidade da curva de aprendizado e construção do que é apenas necessário para cada projeto. O escritório também acredita que o uso de fontes abertas e códigos reutilizáveis ajudam a economizar tempo de programação.

A comunicação com o cliente também é incentivada em todos os processos. O escritório trabalha com o método de pequenas entregas, afim de realizar entregas e receber *feedbacks* dos clientes constantemente. Da mesma forma, a troca de informações e experiências entre os desenvolvedores e *designers* é sempre estimulada e desejada. Deste

modo, a troca de conhecimentos entre os profissionais auxilia na geração de novas ideias e na resolução de possíveis problemas de desenvolvimento do produto. O escritório também utiliza sessões de *brainstorming* com os seus funcionários.

No escritório, os projetos começam através de um estudo preliminar do produto. A empresa junta informações de fontes internas e externas a fim de entender o problema e definir o caminho e as métricas de avaliação de cada projeto. Assim, o escritório analisa o comportamento do mercado e as novidades em produtos e serviços. O escritório também acredita que os pontos principais de sucesso são dados pela qualidade técnica de seus *designers* e do seu ambiente de trabalho, o qual estimula a criação e a inovação. A Síntese da análise do escritório ADP está apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 - Síntese do escritório ADP

Dimensão de análise	Escritório ADP
<b>Inovação</b>	<p>A inovação não apenas criar algo totalmente novo, mas também criar algo que já existe e adicionar a este produto novas características e funcionalidades, adicionando novas propostas para algo já existente.</p> <p>Projetos inovadores são aqueles que conseguem trazer aspectos novos a um determinado produto e mudar drasticamente o conceito inicial do produto.</p>
<b>Processos de inovação</b>	<p>Espaço para a criação;</p> <p>Encontros com parceiros para discutir diversos temas, entre eles a inovação;</p> <p>Reuniões com os clientes;</p> <p>Grupos focais;</p> <p>Seleção de ideias com base no extinto e na capacidade do escritório de produzir a solução adequada;</p> <p>Planejamento das atividades;</p> <p>Prototipação;</p>
<b>Fatores que contribuem para a inovação</b>	<p>Processos ágeis e enxutos;</p> <p>Entregas e feedbacks constantes;</p> <p>Co-criação e participação do cliente nos projetos;</p> <p><i>Brainstorming</i>;</p> <p>Testes das ideias;</p> <p>Códigos reutilizáveis e fontes abertas;</p> <p>Trabalho em grupo;</p> <p>Pesquisa de mercado;</p> <p>Competência técnica dos funcionários;</p> <p>Ambiente de trabalho que estimula a inovação;</p> <p>Compartilhamento de informações e andamento dos projetos.</p>

#### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA

Baseado nos dois casos estudados, foi percebido que os escritórios buscam a inovação através dos agentes envolvidos nos projetos, proporcionando as condições e ambientes criativos para a geração de ideias, uma vez que a criatividade é um elemento crucial na indústria criativa (BENDASSOLLI, 2009). Ambos os escritórios possuem um modelo de inovação aberta, como descrita por Chesbrough (2012), e apostam na

capacidade criativa de seus *designers* para gerar inovação. Outro fator comum encontrado nos dois escritórios foi a realização de encontros com parceiros e clientes para a realização de discussões e palestras sobre os mais diversos assuntos, segundo Jaw *et. al* (2012) a integração entre os clientes e os produtores de conteúdo cria experiências entre os agentes que não apenas reforçam o valor da marca, mas também auxiliam na captação de novas ideias e no processo de inovação da firma. A definição de inovação difere entre os escritórios. Para o escritório VLK a inovação é a utilização máxima da capacidade criativa que os seus colaboradores possuem. Já o escritório ADP entende que a inovação não é apenas criar algo novo, mas também criar novas propostas para algo já existente.

Ambos os escritórios possuem uma metodologia de trabalho muito semelhantes, baseada em etapas que são validadas junto aos clientes, as validações servem tanto para que o escritório se certificar que está entregando aquilo que o cliente deseja, como também como forma de incluir o cliente na construção da solução e reforçar os laços entre os agentes (SUNLEY *et al.*, 2008). Ambos os escritórios se reúnem junto aos clientes para discutir e entender as características do produto, nessa etapa, o processo de *briefing* é fundamental. Os dois escritórios também possuem um tempo reservado para discutir o andamento de cada projeto junto aos outros *designers*, essa troca de informação entre os *designers* é dada como fundamental durante a fase de geração e avaliação de ideias (RAVASI, 2005). Os dois escritórios utilizam filtros durante a seleção dos projetos. Enquanto o escritório VLK está mais preocupado com projetos que estejam alinhados com a sua filosofia do que com a lucratividade, o escritório ADP aposta no extinto dos seus *designers* para a seleção dos projetos. O escritório ADP também está melhor organizado com relação ao planejamento das atividades de cada projeto, mantendo o cronograma sempre atualizado.

Em ambos os escritórios, foi destacado como fundamental a participação dos clientes durante todo o projeto, seguindo o modelo *ad hoc innovation*, proposto por Gallouj (1997). Os escritórios também realizam estudos do mercado para que o escritório consiga entregar um produto que atinja e/ou supere as expectativas. Ambos os escritórios possuem uma estratégia de entrega focada em entender aquilo que o cliente deseja e entregar não apenas o esperado, mas sim entregar mais valor do que o cliente espera, Sunley *et al.* (2008) destacam que o sucesso inovativo das agências de *design* é criticamente dependente da habilidade do escritório de entender o que o cliente precisa. Esta característica se fez mais presente no escritório VLK. Os escritórios também apoiam a troca de informações entre os *designers*, bem como baseiam os novos projetos em experiências anteriores. Este fato ficou mais latente no escritório ADP. Receber *feedbacks* e trabalhar em equipes é fundamental para os escritórios, uma vez que cada designer contribui com o seu ponto de vista e ideias (RAVASI, 2005).

Outro aspecto mencionado pelos escritórios foi à importância do ambiente organizacional, o qual visa incentivar a inovação nos escritórios. Os escritórios trabalham em equipes, compartilham o conhecimento entre os integrantes e buscam contribuições de pessoas de fora para os seus projetos, principalmente vindas dos clientes. Ambos os escritórios também realizam uma etapa de conceituação, na qual procuram, preferencialmente junto dos clientes, entender as suas necessidades e as características do produto, assim como o seu propósito.

## 5. CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar como ocorre a inovação no segmento de *design*. Também foram identificados principais fatores que afetam a geração da inovação naqueles escritórios de *design*, os processos de inovação e ainda este trabalho indagou a



definição da inovação para os escritórios. Para atingir os objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo no Brasil e na Inglaterra, tendo como objeto de estudo um escritório de *design* em cada país. Como método de análise, efetuamos um levantamento de dados secundários e entrevistas pessoais com os responsáveis pelos escritórios. A geração de ideias e a transformação das mesmas em inovações são vitais para as organizações da indústria criativa e em especial, para o caso do *design*. Para os casos estudados, a inserção e o grau de engajamento do cliente são fundamentais para que o resultado do projeto seja o esperado. Os escritórios também atuam com um foco direcionado para o cliente, entender aquilo que o cliente deseja e transformar essa ideia em um produto de valor para o consumidor final é o grande desafio enfrentado pelos profissionais do *design*. Sendo assim, a inovação nesse segmento está fortemente alinhada às características do modelo *ad hoc innovation*, proposto por Gallouj (1997),

Sendo assim, as evidências apontam como principais pontos que constituem a inovação para os dois escritórios de design: o envolvimento com o cliente, o ambiente organizacional, o processo e a capacidade criativa das pessoas que fazem parte do projeto. No que tange ao ambiente organizacional, cabe ressaltar que a pesquisa estava orientada para a investigação de escritórios de pequeno porte e com menos de cinco anos de existência. Tais empreendimentos são caracterizados por ambientes mais informais e equipe enxuta, favorável ao processo de inovação.

A inovação para esses escritórios não ocorre de forma separada e sim de forma conexa e dependente entre os processos que são realizados durante o projeto, o produto final, a pesquisa de mercado e a interferência do ambiente de cada organização, à medida que quando uma solução é criada, a mesma sofre modificação devido à participação dos clientes, do ambiente e da estrutura organizacional, como descrito por Lopez (2015). Como limitação do estudo o fato do mesmo ser um estudo de caso exploratório que não permite a generalização dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- AOYAMA, Y. The role of consumption and globalization in a cultural industry: The case of flamenco. **Geoforum**. 31. 453 – 464. 2007.
- AMABILE, T. M. **Componential Theory of Creativity**. 2012.
- AMABILE, T. M.; PILLEMER, J. Perspectives on the social Psychology of Creativity. **Journal of Creative Behavior**. 2011.
- AMABILE, T. *et al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of management Journal, Birmingham**. v. 5. n. 39. p. 1154-11584. 1996.
- BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAM**. v. 13, n. 3. Ed. Especial. São Paulo, SP. 2012.
- BENDASSOLLI, P.; WOOD Jr. T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49. n.1. p. 10 – 18. 2009.
- BOP Consulting. **Mapping the creative industries: a toolkit**. British Council's Creative and Cultural Economy series2. London – England 2010.
- Department for Culture, Media and Sport (DCMS). **Creative industries mapping document**. London, England. 1998.
- Department for Culture, Media and Sport (DCMS). 2015. **Creative Industries Economic Estimates**. Disponível em: <  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/394668/](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/394668/)

Creative\_Industries\_Economic\_Estimates\_-\_January\_2015.pdf>. Acesso em: 21/05/2016.

DESIGN COUNCIL: **The Design Economy**. 2015.

DJELLAL, F., GALLOUJ, F., MILES, I.: Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics** v.27. p. 98-117. 2013.

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da Inovação**. Conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LCT. 2009.

DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Collaborative Strategies in Design-intensive Industries: **Knowledge Diversity and Innovation**. 2009.

FIRJAN, S. **A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil**. 2008.

FIRJAN, S. **Indústria Criativa. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. 2012.

FIRJAN, S. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Dez. 2014.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**. V. 26. Nº 4-5. P. 537-556. 1997.

HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY A.; H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

IPIRANGA, *et al.* A gestão da criatividade enquanto fonte de inovação em uma pequena empresa de alta moda. **Revista Gestão e Sociedade**. v. 4. n. 9. 2010

JAW, Y.; CHEN, C.; CHEN, S. Managing Innovation in the creative industries – A cultural production innovation perspective; Innovation: **Management, policy & practice**. v. 14. Issue 2. 2012.

MILES, I.; GREEN, L. **Hidden Innovation in the Creative Industries**. Research report. London: NESTA. July. 2008.

LOPEZ, A. J. **Inovação na indústria criativa: um estudo em consultorias de design**. 2015.

PAVANELLI, R. **ECONOMIA CRIATIVA: Práticas Observadas No Brasil, À Luz Do Modelo Chinês De Indústrias Criativas – Reflexões Iniciais**. Hong kong. 2011 – 2012.

PETER, S; PICH, S.; REIMER, S.; MACMILLEN, J. Innovation in a creative production system: the case of design. **Journal of Economic Geography**. P. 675-698. 2008.

RAVASI, D.; LOJACONO, G. Managing Design and Designers for Strategic Renewal. **Long Range Planning**. V. 38. p. 51-77. 2005.

REIMER, S.; PINCH, S.; SUNLEY, P. Design spaces: Agglomeration and Creativity in British Design Agencies. **Swedish Society for Anthropology and Geography**. 2008.

REIS, A.C.F. Introdução. In: REIS, A.C.F. (Org.). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo. Itáu Cultural. 2008.

SAMPIERI, R., H.; COLLADO, C., F.; LUCIO, M., P., B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre. 5ª ed. Penso. 2013.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 2ª Ed. São Paulo. Nova Cultura. 1984.

SEBRAE. **O que é design?** Belo Horizonte: SEBRAE/ MG. 2009.

SEC (Secretaria da Economia Criativa). **Plano da secretaria da economia criativa: Políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014**. 1ª ed. 2011.

SUNLEY, P.; PINCH, S.; REIMER, S.; MACMILLEN, J. Innovation in a creative production system: the case of design. **Journal of Economic Geography** 8. P. 675-698. 2008.

UNCTAD: **Relatório de Economia Criativa**. 2010.